

### Перелік посилань

1. <http://www.АПК-Информ.ua>
  2. Карпунова С. Анализ деятельности предприятий аграрной отрасли Украины [Текст] / С. Карпунова // журнал Статус – 2009. – №4 – с.16-20
  3. Простаков Г. Трешины на стальном листе [Текст] / Простаков Г. // Эксперт Украина. – 2008. – №41. – с.44-48
  4. <http://www.Держкомстат.ua>
  5. Артеменко В. Анализ стоимости логистической цепочки экспорта зерна (2009/2010 маркетинговый год) [Текст] / Артеменко В. // журнал Корреспондент – 2009. – №3 – с. 7-12
- 

**Мілай А.О.**

*к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»*

**Чередниченко О.О.**

*студент ФММ, НТУУ «КПІ»*

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Пропонується модель антикризового управління підприємством, в якій основний акцент робиться на попередження кризового стану та банкрутства підприємства.*

*The model of crisis management, in which the emphasis is on prevention of crisis and bankruptcy.*

**Ключові слова:** антикризове управління, ліквідність, фінансова стійкість, експрес-аналіз фінансового стану, рентабельність капіталу і продажів, ефект фінансового важеля.

**Вступ.** Більшість фахівці під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового стану, у якому воно вже знаходиться. Ці напрямки знайшли відображення у багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених (Бланк І.О., Василенко В.О., Лігоненко Л.О., Поддєрьогін А.М., Терещенко О.О., Чумаченко М.Г., Грязнова А.Г., Аренс Е., Беляєв С.Г., Брігхем Є.Ф., Коротков Е.М., Родіонова Н.В., Стоун Д., Уолш К. та інші).

Але подібне трактування сутності антикризового управління послаблює його попереджувальну спрямованість. Таким чином, невирішеним є питання розгляду антикризового управління як процесу запобігання кризи. Тому ми вважаємо, що необхідно зробити акцент у системі антикризового управління саме на передкризову підготовку підприємства, профілактичну роботу з недопущення кризи. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства.

**Постановка задачі.** Метою дослідження є аналіз фінансового механізму антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Теоретичною та методологічною основою є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі антикризового управління, фінансового аналізу, оцінки ефективності виробничо-економічної діяльності та банкрутства підприємств. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів і явищ. Із загальнонаукових методів застосовано: емпірично-статистичний, діалектичний, аналізу і синтезу.

**Результати дослідження.** Сьогодні більшість авторів розглядають антикризове управління, як управління кризовим станом підприємства, тобто його метою визначається виживання підприємства в кризовій ситуації і виведення його з кризового стану, застосування заходів, щодо оздоровлення підприємства. Хоча важливішою є передкризова підготовка, недопущення кризової ситуації, тобто ліквідація кризи в першій його фазі. Таким чином, залишається не розглянутим питання трактування антикризового управління як системи раннього реагування на симптоми кризи, передкризової підготовки і зниження ймовірності виникнення факторів банкрутства і кризової ситуації в цілому. Системний підхід є найбільш правильним, оскільки антикризове управління охоплює цілий комплекс взаємопов'язаних заходів - від діагностики кризи до застосування особливих методів по її запобіганню та подоланню. Значення антикризового управління полягає в тому, що воно: проясняє проблеми, що виникли, в діяльності підприємства; дозволяє перебороти важкий період. При цьому повинні враховуватись фактори, що спричинили кризу, такі як зовнішні ( соціально-економічні, ринкові, політичні, техногенні ) та внутрішні ( управлінські, виробничі, ринкові ). Діяльність антикризового керуючого повинна базуватись на основі глибокого аналізу фінансового стану, діяльності та становища підприємства на ринку. Тільки після такого аналізу антикризовий менеджер розробляє та детально проробляє план антикризового управління [1].

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться за такими напрямками:

- структура пасивів і активів;
- експрес-аналіз фінансового стану;
- ліквідність;
- фінансова стійкість;
- аналіз ділової активності, а також оборотності коштів підприємства;
- рентабельність капіталу і продажів;
- ефект фінансового важеля;
- ефект виробничого важеля.

На підставі проведеного комплексного аналізу необхідно створити модель, що найбільш повно характеризує всі аспекти фінансового стану підприємства, спрямованої на виявлення непродуктивного використання наявних ресурсів, здатної виявити ранні ознаки кризового стану з врахуванням національних і галузевих особливостей [2].

Показниками, що використовуються в моделі антикризового управління є: коефіцієнт абсолютної, швидкої та поточної ліквідності; коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт забезпеченості власними засобами. Така модель спроможна виявити не тільки кризове, але і передкризове становище підприємства, викликане неефективним використанням фінансових ресурсів. Перевагою даної моделі також є те, що вона враховує всі найважливіші аспекти платоспроможності та фінансової стійкості, виключаючи розрахунок ідентичних показників. Показники ліквідності використовуються в даній моделі, тому що вони в повному обсязі характеризують платоспроможність підприємства, а відповідно, і наближення кризи несплати боргів. Показники фінансової стабільності і забезпеченості власними засобами необхідні для оцінки фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Розрахунок показників платоспроможності здійснюється на основі даних балансу, тому неплатоспроможність підприємства є наслідком незадовільної структури балансу і зміст пропонованої концепції антикризового та передкризового управління полягає в керуванні структурою активу і пасиву балансу, а саме структурою ліквідних активів у загальному обсязі майна і їхнім співвідношенням із зобов'язаннями підприємства.

Забезпечити платоспроможність підприємства можна, змінивши структуру майна таким чином, щоб коефіцієнти платоспроможності, що розраховуються за даними реструктуризованого майна, відповідали нормальним обмеженням, описаним вище.

Розроблена концепція антикризового управління підприємством, що полягає у виборі структури майна, дозволяє визначити можливість і шляхи ліквідації незадовільної структури балансу, виходячи з прийнятих умов фінансової спроможності [3].

Практичність запропонованого методу антикризового (передкризового) управління полягає в тому, що керівник будь-якого підприємства або підрозділу має можливість самостійно підбирати необхідні і реально здійсненні заходи. У результаті, спроститься фінансове планування на підприємстві, а усі фінансові операції будуть економічно і математично обґрунтовані.

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризового стану послідовно здійснюється у три основні етапи:

1. Ліквідація неплатоспроможності
2. Відновлення фінансової стійкості
3. Забезпечення довгострокової фінансової рівноваги.

В рамках першого етапу має відбуватися усунення нестачі грошових коштів для розрахунків з невідкладними зобов'язаннями за рахунок ліквідації “зайвих” активів підприємства. Причому така ліквідація повинна часто здійснюватися, не дивлячись на можливі втрати, як вже отриманих та матеріалізованих в активах підприємства коштів, так і тих, що можуть бути отримані, якщо підприємство переживе кризу.

На наступному етапі має відбутися максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат [4].

Домігшись тимчасового відновлення фінансової стійкості підприємства,

шляхом продажу “зайвих” активів підприємства і зменшення витрат, антикризовий керуючий, для закріплення досягнутого ефекту на більш тривалий термін, повинен вжити заходів, щодо збільшення грошового потоку від основної діяльності підприємства, і в першу чергу звернути увагу на маркетинг.

Ліквідація неплатоспроможності, шляхом збільшення грошових коштів, засноване на переведенні активів підприємства у грошову форму.

Це: продаж короткострокових фінансових вкладень; продаж дебіторської заборгованості; продаж запасів готової продукції, надлишкових виробничих запасів, нерентабельних виробництв і об’єктів невиробничої сфери [1].

Відновлення фінансової стійкості - максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат.

Основними завданнями на етапі забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді, що можливо тільки при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства, є:

- підвищення конкурентних переваг продукції;
- збільшення грошового компонента в розрахунках;
- збільшення оборотності активів [5].

**Висновки.** Одержані результати дослідження можуть бути використані в управлінні вітчизняними підприємствами. Практична цінність запропонованого методу антикризового (передкризового) управління полягає в тому, що керівник будь-якого підприємства або підрозділу має можливість самостійно визначати необхідні заходи, а оптимальні обсяги зміни структури майна буде розраховувати прикладна програма. В результаті спроститься фінансове планування на підприємстві, а всі фінансові операції будуть економічно і математично обґрунтовані.

Досягнення стійкого прибутку, стабільність фінансової системи – це не випадковість і не фортуна. Це завжди результат вмілого, ретельно прорахованого управління всією сукупністю як зовнішніх, так і внутрішніх виробничих та господарських факторів діяльності підприємства.

#### Перелік посилань

1. М. Глотова, И. Фафенроут. Разгребание критической массы / М. Глотова, И. Фафенроут. // Эксперт. – 2009. – №17-18 (656).
  2. Е.Таркановский. Антикризисное управление / Е.Таркановский. // Хозяйство и право. – 2000. – №1.
  - 3.Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. // Університет імені В. Гетьмана - 2008.
  4. Кривоногова И. В. Управление антикризисным реструктурированием промышленного предприятия – Ижевск. – 2008.
  5. В. Ф. Байцим Механізм та інструменти ефективного антикризового управління корпораціями та підприємствами в умовах світової фінансової кризи // Вісник Харківського університету – Сер. ”Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова”. – № 456.– Ч.1. – С.229–232.
-